

KONCZ Katalin

ÉLETPÁLYA ÉS MUNKAHELYI KARRIERMENEDZSMENT

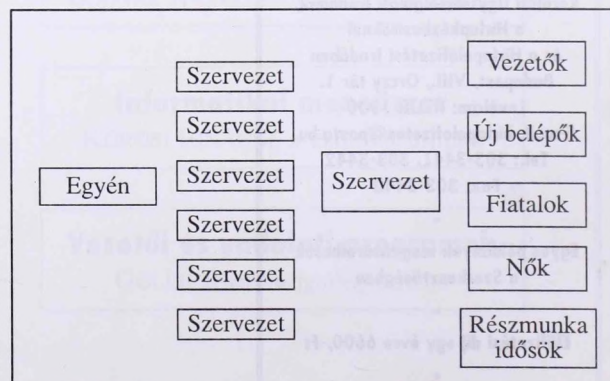
A szakirodalomban különböző kifejezésekkel illetett – karriertervezés, karriermenedzsment, karrierfejlesztés, karriergondozás – emberi erőforrás menedzsment funkció az alkalmazottak számára teremt fejlődési, előmeneteli lehetőségeket a szervezeten belül. A funkció megjelenését az alkalmazottak motivációs szerkezetének átalakulása, munkahellyel szembeni elvárásainak változása és az egyre képzettebb, sőt folyamatos fejlesztést, képzést igénylő munkaerő költségeinek emelkedése hívta életre. A karriermenedzsment szoros kapcsolatban van az emberi erőforrás menedzsment más funkcióival, sőt a szerző megközelítésében a karriermenedzsment egy új szempontú emberi erőforrás menedzsment.

Magyarországon ma még sokan kizárólag vagy főként a gazdasági és közéleti vezetővé válást tekintik karriernek. Ez a felfogás ellentmondásba kerül a szervezetfejlődés irányával és az alkalmazottak érdekeivel: a vezetői pozíciók száma ugyanis korlátozott, miközben a munkaerő egyre nagyobb hányada rendelkezik magas színvonalú iskolázottsággal és szakképzettséggel, akik egyúttal előmenetelre is pályáznak. *Táguló rés keletkezik a hagyományos értelemben vett pozicionális karrierlehetőségek és a dolgozók karrieraspirációja között.* A dinamikus, előmenetelt megcélzó munkaerő a legértékesebb a szervezetek számára, ezért megtartásuk a szervezet alapvető érdeke. Amennyiben e réteg karrierigényének a kielégítése hosszabb időn keresztül elmarad, elégedetlenségének fokozódásával útja kivezet a szervezetből. Ezzel a jelenséggel szembealálkozva, az emberi erőforrás menedzsment váltani kényszerül, *a karrierlehetőségek kiszélesítése, a karriergondozás előtérbe kerülése jelzi a fejlődés újabb irányát.* A fejlett piacgazdaságok nagy szervezetei már a hetvenes évektől egyre szélesebb körben kínálják a hagyományos vezetői karrier mellett a vezető pozíció(k) feltételrendszerével – javadalmazási és presztízs feltételeivel – azonos szakmai előmenetelt, *a kettős karrierutat* (Belcourt, 1996, Dressler, 1992, Koncz, 1998).

Mint minden emberi erőforrás menedzsment funkció, a karriergondozás is kétoldalú folyamat: az egyéni karrierfejlesztés és a szervezeti karrierfejlesztés egymással összefüggő rendszere. *Az egyéni karrier menedzsment* folyamatában az egyének irányítják, befolyásolják, szervezik karrierjüket (Greenhaus, 1987:27) teljes szakmai életpályájuk folyamán és egy adott szervezetben. *A szervezeti karrierfejlesztés* a szervezet alkalmazottai egészének vagy bizonyos rétegeinek (fiatalok, nők, vezetők) támogatott/formalizált munkahelyi karrierfejlesztése (1. ábra).

1. ábra

Az egyéni és szervezeti karriermenedzsment
alanyai és célcsoportjai



A karrier fogalma

A korszerű emberi erőforrás menedzsment keretében értelmezett *karrier* eltér a hazai gyakorlatban elterjedt – pejoratív élű – fogalomtól. A *karrier a teljes életút vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összessége a társadalmilag szervezett szférában*. Greenhaus szerint a *karrier mindazoknak a munkatapasztalatoknak a teljes sora*, amelyet az egyén felhalmoz életpályája alatt (Greenhaus, 1987:25). Felfogásában a karrier nem azonos tehát a hétköznapi fogalomtárral pozitív töltettel használatos karrier fogalommal sem. Hétköznapi értelemben – akár pejoratív, akár pozitív kicsengéssel –, ha valaki „karriert futott be”, azt jelenti, hogy „vitte valamire”, elért valamit. Greenhaus nyomán a tanulmányban használt karrier fogalom *értéksemleges*, nem minősíti a karrier tartalmát, a pozitív minősítés nem tapad magának a karriernek a fogalmához. Nem kötődik sem beosztáshoz, sem szervezeti előmenetelhez, sem egy adott foglalkozáshoz egy adott szervezeten belül (Mealiea – Latham, 1996:31). Mindenki, aki részt vesz a társadalmilag szervezett tevékenységekben, alakítója és elszenvedője valamilyen karriernek, amely összességében lehet pozitív vagy negatív kimenetelű és az egyes szakaszok válthatják egymást. A karriert a társadalmi gyakorlat minősíti kialakult szimbólumrendszerével: *fejlődő* (sikeres), *stagnáló és visszafejlődő* (sikertelen) jelzőkkel látja el. Az aktív életpálya egészében általában sikeres és kevésbé sikeres, esetleg sikertelen vagy stagnáló szakaszok váltják egymást. Az egyén felkészültségét, érettségét jelzi, hogy miként tud felülemelkedni a sikertelen szakaszokon, s hogy milyen stratégiát választ életpályája minőségének javítására.

A *sikeres munkahelyi életpálya* javuló munkafeltételeket, nagyobb felelősséget kívánó munkakört, magasabb státust jelentő összetettebb-érdekesebb feladatokat és/vagy magasabb anyagi-erkölcsi elismerést jelent. A kettős karrierút rendszerében a vezetői és a szakértői karrier alternatívájaként jelenik meg. A *felfelé irányuló vertikális mobilitás* ennek megfelelően nemcsak a vezetőposztok különböző fokozataiban, a formális hierarchiában való előrelépést jelenti, hanem magában foglalja a szakértői karrierpályán való előrehaladást, a több tudást, a nagyobb felkészültséget igénylő, kibővített és gazdagított munkakörbe való átélést. A *horizontális átcsoportosítás* – minek során a munka tartalma nem változik, az alkalmazott ugyanazt a munkát végzi más csoportban, más műhelyben, más munkahelyen, más műszakban, más földrajzi térségben – akkor tekinthető előrelépésnek, sikeres munka-

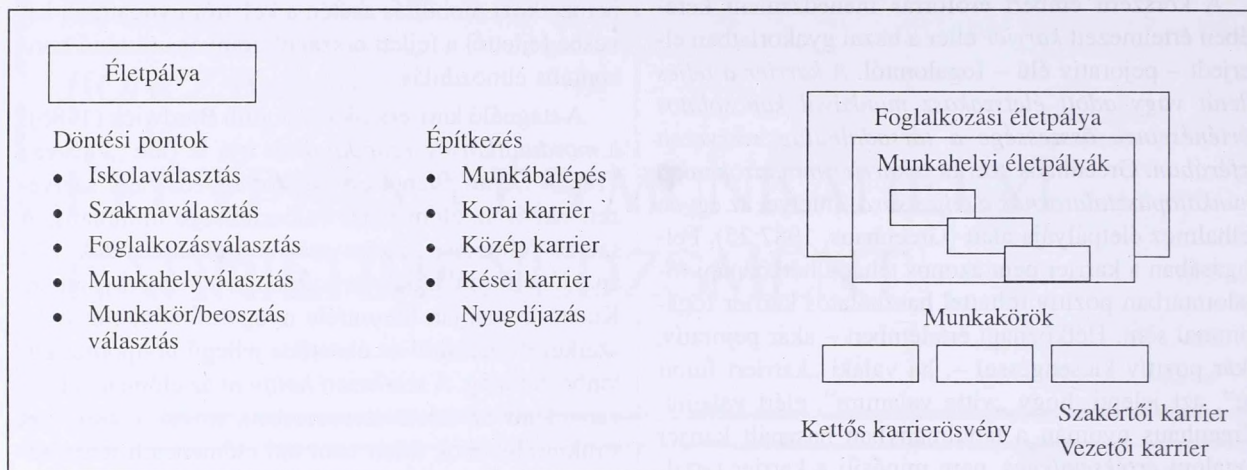
helyi életpályának, ha az új területen a státusz, a presztízs, a jövedelem a korábbinál nagyobb. Jó példa erre a nemzetközi mobilitás esetén a keletről nyugatra, a kevésbé fejlettől a fejlett országok irányába történő horizontális elmozdulás.

A stagnáló karrierszakaszt Judith Bardwick (1986)¹ a *mozdulatlanság csapdájaként* írja le (the „Pleateau Trap”). Olyan állapot ez, amikor egyéni vagy szervezeti okból az előmenetel valószínűsége minimális. A szerző felmérése szerint csak az alkalmazottak 1%-ánál nem fordul elő ilyen holtponthoz a karrierpályájukon. Kutatásai alapján háromféle nyugalmi állapotot ír le: szerkezeti, tartalmi és életstílus jellegű holtponthoz külfönböztet meg. A *szerkezeti holtponthoz* az előmenetel végét jelenti az adott szervezetben, mivel a szervezet strukturális okok miatt nem tud előmeneteli lehetőséget biztosítani. Ekkor az előmenetelt igénylő alkalmazott útja kivezet a szervezetből, és más szervezetenél keres fejlődési lehetőséget. A *tartalmi holtponthoz* lép fel abban az esetben, amikor valaki már olyannyira begyakorolta, megtanulta a munkakörében végzett munkát, hogy az unalmas számára, nem elégíti ki. Ezen a helyzeten munkakör-gazdagítással, munkakörváltással lehet segíteni. Az *életstílusbeli holtponthoz* egy mély, komplex krízishelyzet, amely akkor áll elő, ha az egyén a társadalmi és magán szerepei közül valamelyiknek döntő, megkülönböztetett jelentőséget tulajdonít, kizárólagosan erre építi fel életét és ez a fix pont megbillen. A választott súlypont lehet a fizetett munka vagy a családi szerep esetleg más életmódbeli elemek (sport, szórakozás, egyéb hobby). A súlyponti területen a sikertelenség teljes összeomláshoz vezethet, identitás zavarokat és önbecsülési problémákat okoz.²

A *sikertelen munkahelyi életpálya* a lefelé irányuló *vertikális mobilitás*. Az alacsonyabb presztízsű munkakörbe helyezést az alkalmazottak nehezen tűrik, még akkor is, ha a munkahelyi követelmények és a stagnáló vagy leépülő egyéni képességek-készségek összhangba kerülnek, vagy az egyén számára az áthelyezés egy későbbi előmenetelt biztosít. Az információs társadalomban az ismeretek elavulása felgyorsul, permanens/életmódhoz tartó képzés hiányában a munkaerő rövid időn belül a belső munkaerőpiac periferiájára sodródik. A sikertelen munkahelyi életpálya többnyire kilépéssel zárul, ennek hiányában a munkaerő leépülésével jár, s rövidebb-hosszabb türelmi idő után a szervezet távolítja el a lépéstartásra vagy még inkább a fejlődésre képtelen alkalmazottját.

A szakirodalmi tapasztalatokat hasznosítva a *karriert az egyéni életpálya minőségeként értelmezem*.

Életpálya és munkahelyi életpálya összefüggése



Szerencsés körülmények között a kor előrehaladásával az életpálya minősége javul, szakértői vagy vezetői előmenetek, szakmai fejlődések-fejlesztések sorozatából épül fel. A huszonegyedik század alapvető igényként megfogalmazódó permanens képzés szükség-szerű velejárója a szakmai tudás, a felkészültség állandó fejlesztése, amelynek elismeréseként formális és informális beosztási vagy szakértői hierarchiában való előrelépés következik be a szervezetben. Egy adott szervezeten belüli karrier *munkahelyi karrierként* definiálható, amely a fentiek szellemében *a munkahelyi életpálya minőségeként értelmezhető*. Az emberek többsége esetében az *aktív életpálya munkahelyi életpályák sorozatával írható le* (2. ábra). Életpálya-tervezést, karriermenedzselést – bár nem mindig tudatosan – az alkalmazottak mindig végeznek, hiszen döntések sorozatát hozzák: *szakképzettséget, foglalkozást, munkahelye(ke)t, munkakör(öke)t választanak*. Napjaink felgyorsult fejlődése, megváltozott viszonyai között az életpálya menedzselése *nagyobb tudatosságot feltételez*. Az éleződő piaci verseny a dolgozókkal szemben a korábbiaknál erőteljesebb teljesítménykényszert állít fel. A felgyorsult információáramlás, a rohamosan változó környezeti és szervezeti feltételek *rugalmasságot és a permanens képzés igényét támasztják a dolgozókkal szemben*. Az önfejlesztéstől elzárkózó dolgozó önmagát zárja ki a sikeres munkaerő-piaci integráció-reintegráció lehetőségéből.

A karriermenedzsment történeti fejlődése

Mint minden emberi erőforrás menedzsment funkció *a karriergondozás célja és tartalma is változott az elmúlt évtizedekben*. Kezdetben az egyéni igények,

majd a szervezeti igények egyoldalú hangsúlyozása volt jellemző, amit az egyéni és a szervezeti igények összehangolásának szükséglete váltott fel. A fejlett piacgazdaságokban a karriergondozás, karrierfejlesztés igénye *a 60-as évek elején* merült fel. A munkaerő költségeinek emelkedése, erőforráskénti felértékelődése miatt a szervezet számára értékes munkaerő megtartása a korábbiaknál fontosabb feladattá vált. Egyre több szervezet ismerte fel, hogy az alkalmazottak szükségleteinek, motivációinak változása nyomán ösztönzésük, megtartásuk fontos eszköze *egyéni karrier-igényük kielégítése*. Ez biztosítja ugyanis az alkalmazottak képességének és képzettségének kihasználását, amely a szervezeti teljesítmény döntő feltétele. A felismerés olyan fejlesztési programok kidolgozása iránt támasztott igényt, amelyek megfelelő lehetőséget kínáltak az alkalmazotti törekvések számára, s amely garantálta, hogy a dolgozók egyéni – munkával kapcsolatos – céljaikat a szervezeten belül érhessek el.

A *80-as években* a világgpiaci verseny éleződése nyomán *a szervezeti célok* kerültek előtérbe, az egyéni karrierfejlesztést a szervezeti siker, az üzleti célok elérésének szolgálatába állították a fejlett piacgazdaság szervezetei. A karrierfejlesztés kiindulópontjává a szervezeti célok teljesítése vált, az ezzel azonosuló munkaerő számára nyitottak előmeneteli csatornákat. A *90-es években* érték meg a kétoldalú közelítés integrálásának feltételei, az egyéni igények és a szervezeti célok közötti egyensúly megteremtése aktuálissá vált. Az egyéni és a szervezeti karrierfejlesztés kölcsönkapcsolata olyan humánstratégiai céllá vált, amelyben az egyéni karrier kiteljesítése egyúttal a szervezeti siker feltétele (Belcourt és mtsai, 1996). Ez a koncepció olyan karrierfejlesztési rendszer működte-

tését feltételezi, amelyben az egyéni teljesítmény és megelégedettség, valamint a szervezet stratégiai céljainak elérése között közvetlen, szoros kapcsolat van. Ezzel a karriermenedzsment az egyik legfontosabb motivációs tényezővé nőtte ki magát az elmúlt évtizedben, s a vezetői feladatok szerves részévé vált (Mealiea – Latham, 1996).

Az egyéni karriergondozás folyamata

Az aktív életpálya minősége az egyén *karrieraspirációjától* (célmegjelölés), *karrieresélyeitől* és *a megvalósítás folyamatától* (tervezés, menedzselés, értékelés) függ. Mindhárom elemet számtalan, egymással is összefüggő tényező determinálja. A *karrieraspirációkat* döntően meghatározza a történelmi-társadalmi környezet, a demográfiai jellemzők (kor, nem, családi állapot), a szülők társadalmi-foglalkozási rétege, a személyiségvonások, az iskolázottság-szakképzettség, a születési és lakóhely jellege, a megszerzett gyakorlat és tapasztalat. A *karrieresélyek* előbbieken kívül a szervezeti jellemzőktől, a formális és informális hatalmi viszonyoktól is függenek. A *megvalósítás* folyamata fontos karrierdöntések sorozatából áll: az egyén szakképzettséget, foglalkozást, munkahelyet, munkakört választ és változtat karrierje kiteljesítése céljából vagy pusztán kényszerből.

Társadalmi, szervezeti és egyéni tényezők hatása a karrieresélyekre

Mind a karrieraspirációk, mind a karrieresélyek tekintetében jelentősek a *nemek közötti különbségek*. Szakirodalmi források és gyakorlati tapasztalatok szerint a *nők karrieresélyei a férfiakénál rosszabbak, karrieraspirációik visszafogottabbak*. A különbségekben a nemek eltérő társadalmi helyzete és munkaerő-piaci pozíciója jut kifejezésre. A történelmileg kialakult társadalmi szerepek – a nőkre háruló gyermekszülés, gyermeknevelés, családgondozás, háztartásvezetés – hátrányos helyzetbe hozzák a nőket a munkaerő-piacon.³ A kereső nők esetében a karrier és a család összehangolása az életpálya menedzselésének legkritikusabb eleme. Főként a kisgyermekkorú nevelés követelménye ütközik a kereső munkával, amely sokszor a munka átmeneti vagy végleges feladásával jár. A modern kor jelensége a kettőskarrierű házaspárok, együtt élő párok számának emelkedése, ami az iskolázottság előrehaladásával növekvő tendenciát mutat.⁴

A karrieraspirációkat és a lehetőségeket döntően befolyásolja az *iskolázottság színvonala és a szakkép-*

zettség jellege. Századunk második felének legnagyobb léptékű változása a népesség iskolázottságának rendkívül gyors emelkedése a világ minden térségében, amely tendencia folytatódik a huszonegyedik században is. A képzés fontosságát mi sem bizonyítja jobban, minthogy az Európai Unió prioritásai között megjelent és hangsúlyozott szerepet kap az élethosszig tartó képzés követelménye (Koncz, 2000). Éppen az iskolázottság színvonalának jelentős javulása nyomán került a karriergondozás a motivációs faktorok élvonalaiba. Magasabb iskolai végzettséggel gazdagabb életpálya építhető ki az aktív periódusban. Az iskolai végzettség szerepét azonban módosítja a munkaerő-piaci értékítélet, amely inkább a szakképzettséget, semmint a végzettséget honorálja, hátrányos helyzetbe hozva ezzel a nőket, akik a férfiaknál magasabb szintű iskolázottsággal, de szűkebb körű szakképzettséggel rendelkeznek. Ez a munkaerő-piaci pozicionális különbség a nők férfiakénál korlátozottabb karrieresélyeinek egyik oka. Ennek javítására az Európai Unió intézkedések sorát hozta az elmúlt években, többek között az esélyegyenlőségi program kidolgozását szorgalmazza a versenyszféra szervezeteiben is.

A *szervezeti adottságok* (szervezeti piramis, szervezeti kultúra, humán stratégia stb.) döntő szerepet játszanak abban, hogy a dolgozók karrieraspirációi számára megfelelő teret engednek-e vagy sem? S hogy az egyén ki tudja-e használni a szervezet nyújtotta lehetőségeket, az a *kapcsolati tőkéjétől és a hatalmi hálózatban* való elhelyezkedésétől függ. Az egyének eltérő hatalomforrásokkal rendelkeznek: miközben a szakképzettség, a szervezetspecifikus tudás, az informáltság, a rugalmasság „értéke” a szervezeti értékítélettől (szervezeti kultúrától) is függ. Ugyanaz a hatalomforrás döntő szerephez juttathatja az egyént az egyik szervezetben, míg kevésbé egy másikban.

Az *egyéni személyisége* alapvetően meghatározza karrieraspirációit és a lehetőségek kihasználásának jellemzőit. Vannak – a hagyományos karrierdefiníció alapján értelmezett – erőteljesen és gyengén karrierorientált alkalmazottak. Ez utóbbiak lehetőségei a jövőben erőteljesen beszűkülnek, a szervezetek egyre inkább az egyéni karrierjükért felelősséget vállaló, mobil, váltani képes munkaerőt preferálják. A sikeres karrier nagyfokú rugalmasságot és mobilitást feltételez, amely nagymértékben függ a személyiségi adottságoktól is. A karrieraspirációt döntően meghatározzák az egyén képességei, készségei, érdeklődése, motiváltsága és az ezekkel is összefüggő személyisége. A különböző irányzatoknak elkötelezett szakértők rend-

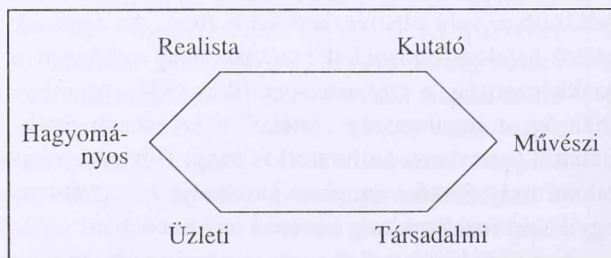
szerint csak az egyes tényezők elkülönült hatását vizsgálják.⁵ A karriermenedzsment szakirodalom még nem adott választ arra az alapvető kérdésre, hogy miként alakul az egyén pálya- és karrierorientációja, ha ezek a tényezők egymásnak ellentmondó irányultságot táplálnak. Pedig inkább az eltérés, semmint az egybeesés a szabály: az érdeklődés és képességek eltérése, a képességek és motiváltság szembenállása, vagy az érdeklődés és motiváltság ellentmondása különböző típusú konfliktusokat, pályaválasztási gondokat és karrierfejlesztési problémákat jelentenek.

Egyéni preferenciák a pályaválasztásban

Az *életpálya minőségét* alapvetően meghatározza a szakma- és foglalkozás-választás. John Holland – a karriergondozási szakirodalom legtöbbet idézett szerzője – a kutatásai alapját képező „Szakmai preferencia teszt” (Vocational Preference Test) eredményeinek elemzésére építve *hat alapvető személyi (foglalkozási) orientációt* különböztet meg, amelyet egy hatszög mentén ábrázol (3. ábra). Ezek a kategóriák az elvárt személyiségjegyek, értékek, motivációk mellett az elfogadható munkakörnyezetet is jelölik (szabadban – zárt térben végzett munka, kötött-kötetlen munkaidő). A művészt vagy a vállalkozót például nehéz lenne rugalmatlan munkakörnyezethez kötni.

3. ábra

A foglalkozási orientáció típusai



Forrás: John Holland, 1997:35.

- A *realista orientáció* esetén az egyént azok a foglalkozások vonzzák, amelyek fizikai erőt és koordinációs készséget igényelnek. Ezek az emberek szeretnek állatokkal, növényekkel, tárgyakkal, szerkezetekkel, gépekkel dolgozni, szeretik a szabadban végzett munkát (villanyszerelők, gépmunkások, mérnökök, erdészek, növénytermelők, állatgondozók).
- A *kutatási orientáció* azokat az embereket jellemzi, akikben a kognitív (megismerési) készségek erőteljesek, kedvelik az elemzési, értékelési, probléma-

megoldási feladatokat (biológusok, kémikusok, fizikusok, matematikusok, orvosok, minden szakterület kutatói).

- A *művészi orientáció* azokra az emberekre jellemző, akik szeretik kifejezni, megmutatni önmagukat, kifejezésre juttatni érzéseiket, művészi formába önteni a világról alkotott elképzelésüket, véleményüket. Intuitív és beleélési készségeik erőteljesek, nagy képzelőerővel rendelkeznek, kreatívak (minden művészeti ág képviselői).
- A *szociális orientációval* jellemezhető embereket azok a foglalkozások vonzzák, amelyekben az interperszonális kapcsolatok dominálnak. Szeretnek emberekkel, emberi sorsokkal foglalkozni, tájékoztatni, tanítani, segíteni őket (eladók, ügynökök, egészségügyi dolgozók, tanárok, szociális munkások).
- A *vállalkozó orientációt* követő emberek az állandó megújítások és kísérletezések hívei, szívesen vállalnak kockázatot. Szeretnek versenyezni, másokat befolyásolni, kedvelik és élvezik a hatalmat, szívesen látnak el vezetői feladatokat (vállalkozók és vezetők).
- A *konvencionális orientációval* leírható alkalmazottak a jól strukturált, rögzített játékszabályokat, szabályozott munkafolyamatokat részesítik előnyben, szeretnek elmélyülni a részletekben, számolni és rendszerezni, mások irányítása alatt dolgozni (pénzügyi szakemberek, könyvelők, titkárok).

A szerző szerint az emberek többsége egymástól különböző képességekkel, készségekkel rendelkezik, *minden embert néhány készségkombináció jellemez*. A hatszög menti ábrázolás fontos mondanivalója, hogy az egymás melletti orientációk a leginkább *kompatibilisek*, a legkönnyebben megférnek egymással. A szemben lévő készségek ellentétesek, a különböző követelmények nehezen hangolhatók össze. Minél közelebb vannak egymáshoz az egyes orientációs készségek, annál kevesebb problémát okoz a (pályaválasztásnál) karrierválasztásnál és fordítva, minél távolabbiak a készségek, annál nagyobb problémát jelentenek a pálya- és karrierorientációban. Ezek az orientációs készségek a szakma-, foglalkozás- és munkahely-választáson keresztül hatnak, és a szervezet nyújtotta lehetőségekkel válnak életpályát meghatározó orientációs erővé.

Jól kiegészíti John Holland gondolatmenetét Edgar Schein (1978), aki szerint az egyéni karrierfejlesztés egy folyamatos felfedezési folyamat, amelyben az egyén lassan kifejleszti „*foglalkozási önkoncepcióját*”.

Ennek alapja az önismeret; amelynek előrehaladásával kialakulnak a „karrierhorgonyok”, azok a képességek, készségek és feltételek, amelynek gyakorlását, hasznosítását az egyén nem akarja feladni életpályája során, amelyek meghatározzák döntéseit, amelyek köré csoportosul a karrierje. Schein kutatásai – amelyet a Massachusetts Institute of Technology végzett diákjai körében végzett – szerint öt karrierhorgony köré szerveződik az egyének karrierje.

- A *technikai, működési karrierhorgonyra* építő emberek a munka technikai és funkcionális tartalmára helyezik a hangsúlyt. A szakmai részletek, a szakmai tökéletesítés köti le figyelmüket.
- Mások szeretnek embereket irányítani, kedvelik a hatalmat és szívesen vállallnak felelősséget. Az ő karrierhorgonyuk a *vezetési szakismeret és készség*.
- A *kreatív horgonyt* preferáló egyén az új teremtetésben, az alkotásban leli örömet.
- Az *autonómia* és függetlenség iránti igényt preferáló egyének nehezen vagy egyáltalán nem tűrik a szervezetek függőségi viszonyait.

Mások a biztonság és stabilitás *iránti igényt* (szervezeti és földrajzi értelemben) tekintik a legfontosabb munkahely- és pályaválasztási motívumnak (Schein, 1978:124-125).

Az életpálya-szakaszok elemei és jellemzői

A kor függvényében az egyéni életpálya különböző szakaszai különíthetők el, minden szakasznak megvannak a sajátosságai. A különböző szakirodalmi források eltérő életkori határokhöz kötik az egyes életpálya-szakaszokat.

Belcourt és munkatársai a foglalkozási életpályát öt szakaszra osztják. (Felkészülés a munkára (0–25 év), szervezeti belépés (18–25 év), kezdeti karrier (25–40 év), középkarrier (40–55 év), kései karrier (55–nyugdíj). (Belcourt, 1996:315) A Dessler – Turner szerzőpáros szintén öt szakaszra és három alszakaszra bontja az életpályát. (Növekedés (0–14 év), felderítés (15–24 év), építkezés (24–44 év) – ezen belül a próbálkozás időszaka (25–30 év), a stabilizáció szakasza (30–40 év), a középkarrier válság-szakasza (35–45 év) –, majd a megőrzés (45–65 év) és a hanyatlás (65–) (Dessler – Turner, 1992:322).

A különböző közelítések megegyeznek abban, hogy a karriert megelőzi egy előkészítő szakasz, amelyet a munkába lépés követ, majd a korai, a közép és a kései karrier szakaszai zárják az emberi életpályát. A karriert előkészítő fázis az építkezés szakasza, amely-

ben az iskolarendszer különböző fokozatait végigjárva az egyén felkészül jövőendő életpályájára. Ennek a szakasznak a legfontosabb feladata, hogy az egyén (általában környezeti segítséggel) reálisan mérje fel a képességeit, készségeit, értékeit, motivációját, ambícióit és jó döntéseket hozzon a választott foglalkozásra felkészítő oktatási intézmény tekintetében. A *munkába lépés szakaszában* a munkáltató és a munkakör megválasztása a legfontosabb feladatok, ebben a szakaszban zajlanak a felvételi beszélgetések, az első munkahely kiválasztása, a napi munkarutin kialakítása. A *korai karrier* a munkahelyi szocializáció periódusa, amelynek során egymáshoz idomul, – vagy nem – szervezet és egyén. Az egyén alkalmazkodik a munkahelyi viszonyokhoz, és a maga értékeivel fejleszti a szervezeti kultúrát. E szakasz jellemzője a *specializálódás*, amelynek során az egyén egy adott munkakör szakértőjévé növi ki magát. A sikeres szocializáció végeredménye a felkészülés a következő karrierszakaszra: ekkor történik a hosszabb távú karriercélok megfogalmazása az adott szervezetben vagy a kilépés a szervezetből. A *középkarrier szakasza* a karriercélok felülvizsgálatának ideje, amikor vagy megerősíthetők a korábban megfogalmazott célok, vagy más irányú célok kitűzése válik szükségessé. A középkarrier esetén fellépő stagnálás komoly konfliktust okoz az egyén számára, mert veszélybe kerülhet a már megszerzett pozíció, miközben a nyugdíjazásig még sok idő van hátra. Ez a szakasz kínálja a gyökeres váltás utolsó lehetőségét. A későbbiekben már a választott karrier megerősítése, szinten tartása történik, az eddigiektől gyökeresen eltérő karrierút választásának esélye és sikere egyre kisebb. A középkarrier szakaszában a *specialisták generalistákká* válnak. A *kései karrier* időszakában a felhalmozott tudás átadására, az utánpótlás kinevelésére, a mentori tevékenység erősítésére, a nyugdíjba vonulás előkészítésére helyeződik a hangsúly.

Egyéni karriergondozási rendszer felépítése és részelemei

Az egyének képességeik, értékeik és motivációik alapján választanak szakképzettséget, foglalkozást, munkahelyet, munkakört. Az egyéni karrier – az életpálya minősége – többnyire munkahelyi karrier sorozatából épül fel (1. ábra). A karrierfejlesztési feladatok súlypontjai az életpálya egyes szakaszaiban változók. Az egyéni karrierfejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodás funkció bemutatásakor alkalmazott stratégia-tervezés-végrehajtás-ellenőrzés folyamatá-

ban ragadható meg (Koncz, 2000). Vernot – Gaud (1987) szerint az egyéni karrierfejlesztés *nagyfokú önismeretet, reális szakmai tervet és következetes cselekvést feltételez*.

Az iskolai tanulmányok befejezését követően az életpálya soron következő döntési helyzete a *foglalkozás-választás*, ezt követi a *munkáltató és a munkakör/beosztás megválasztása*. A munkahelyet kereső egyén több szempontot mérlegel, a munkahely-választási motívumok különböznek korcsoportok, nemek, iskolai végzettség, gyakorlatban eltöltött idő és a lakóhely jellege szerint. Fontos szerepet kap a mérlegelésben a szervezet kultúrája és klímája, valamint az, hogy ez mennyire felel meg az egyén szükségletének. Az egyéni igények és a szervezeti kultúra összhangja, a szervezet és egyén összeillesztése-illeszkedése a munkaerő stabilizálása és szervezeti előmenetele szempontjából a legfontosabb feltétel (Belcourt, 1996:321). Az egyéni karriergondozási rendszer *a célkitűzés, tervezés, végrehajtás és értékelés szakaszait* tartalmazza (4. ábra).

Az egyéni karriercélok megfogalmazása

Míg a szervezeti célok megfogalmazásában és megjelenítésében a munkaerő-tervezés keretében kellő tapasztalat halmozódott fel nálunk is, az egyéni célok körvonalazásához hiányzik a tapasztalat. Az egyének karrieraspirációja iskolázottságuktól, koruktól, nemüktől, családi állapotuktól és személyiségüktől függ. Mint láthattuk a kor függvényében az egyéni életpálya különböző szakaszai különülnek el, minden szakasznak megvannak a sajátosságai. Az eredményes karrierfejlesztés azt feltételezi, hogy *mindegyik szakaszban az adott szakasz követelményeinek megfelelő karriercélt tűzzön ki az egyén* (Russell, 1991). Az egyéni karriercélok megfogalmazásának egyik hibája, hogy nem az egyéni fejlődési-fejlettségi szakasznak megfelelő karriercélokat fogalmaz meg az alkalmazott (Mealiea – Latham, 1996).

A karrieraspirációk a társadalmi és szervezeti környezet hatására alakulnak ki (4. ábra), amelyek az önismeret során nyert információkkal együtt alakítják az egyén karriercéljait. A karriercélok megfogalmazásához, az ezzel járó döntésekhez alapos és sokoldalú információkra van szükség. Fontos szerepet játszik az *önismeret*: a vágyak és lehetőségek ütköztetéséből származtatható a reális célkitűzés. Az önismeret fejlődését segítik a visszacsatolások, ennek részeként a teljesítményértékelés információi. A folyamatos teljesítményértékelés során kerülnek felszínre

az egyén erős és gyenge pontjai, melyek az egyéni fejlődés alapjául szolgálnak. A bővülő információk nyomán alakul ki és formálódik az egyén elképzelése jövőbeni szakmai fejlődéséről (foglalkozási önkoncepciója – forrás), amelyet jó esetben egyéni karriertervben rögzít.

A célok megjelölését különböző módszerek segítik. Felhasználható a naplózás, az egyéni élettörténet leírása, az álmok papírra vetése, a nyugdíjba meneteli beszéd megírása, a munkaértékek rangsorolása, az erős és gyenge pontok feltérképezése, az elérni kívánt életstílus vázolása (Mealiea – Latham, 1996). Segítséget nyújtanak a különféle tesztek, amelyek az egyének képességeit, készségeit mérik (Vernot – Gaud, 1987); a kérdőíves felmérések, az informális csoportviták, az interjúk (Belcourt, 1996). Pályaválasztási intézetek, személyzeti tanácsadó és fejvadász cégek több módszer kombinálásával térképezik fel az érdeklődést és karrierorientációt. A munkaerő-központok a munkanélküliek elhelyezéséhez veszik igénybe az érdeklődés felmérésére alkalmas teszteket.

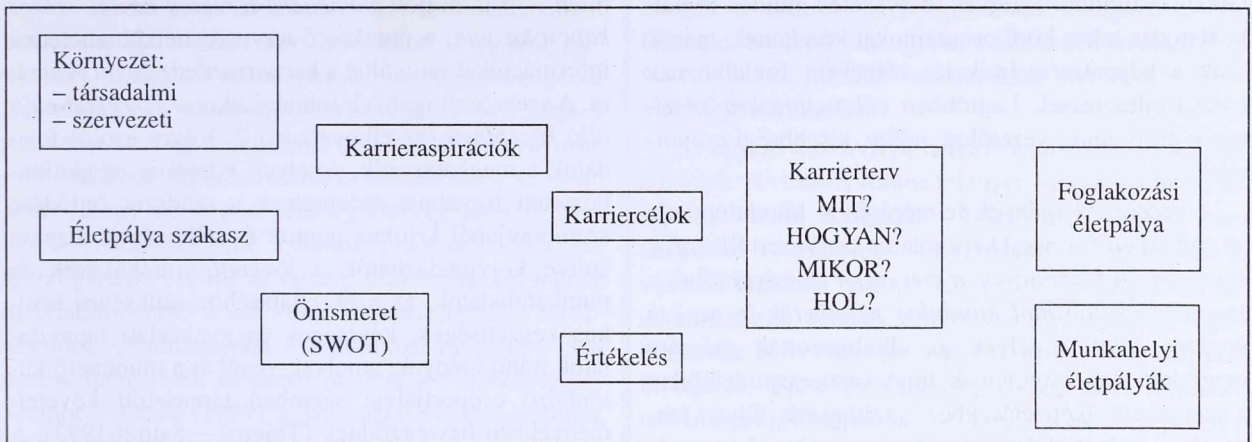
A karriercélok megfogalmazásával szemben különböző követelmények állíthatók, amelyeket az angol-szász szakirodalom SMART rövidítéssel jelöl. A karriercél legyen jellegzetesen az egyéni szükségletekre szabott, kellően részletezett és konkrét (Specific), legyen mérhető (Measurable), reális és kellő feszítettséggel elérhető (Attainable), lényeges és meghatározó (Relevant), s legyen határidőhöz kötött (Time frame) (Mealiea – Latham, 1996:35). A reális célkitűzés fontos követelménye, hogy a különböző életpálya fejlődési szakaszokban az adott szakasz követelményeinek és az egyéni fejlődési-fejlettségi szintnek megfelelő karriercélt tűzzön ki az egyén (Russell, 1991; Mealiea – Latham, 1996).

Az egyéni karrierterv tartalma

A karriertervben fogalmazza meg az egyén *konkrét célkitűzését*, választ ad a MIT, HOL, HOGYAN, MIKOR kérdésekre.

- MIT: a kérdésre adandó válasz annak körvonalazását jelenti, hogy a kettős karrierösvényen *a szakértői vagy vezetői karrierutat* választja, és ezen belül mely munkakör, mely vezetői poszt elérésére törekszik.
- HOL: mely cég, melyik telephelyén, milyen beosztásban/munkakörben.
- HOGYAN kívánja a megjelölt munkakör követelményét kielégíteni, milyen képzési formákban kíván részt venni, milyen területi elmozdulást vállal.

Egyéni karriergondozási rendszer felépítése



– MIKOR: mindezeket a feladatokat milyen ütemezésben kívánja mevalósítani.

A teljesítményértékelés és egyéb visszacsatolási csatornákon keresztül kapott információk alapján fogalmazható meg a megcélzott pálya eléréséhez szükséges mozgás és/vagy fejlesztési igény és ennek ütemezése (4. ábra).

Az egyéni szükségletek és célok, képességek és készségek felmérésevel párhuzamosan felmerül a kérdés, hogy az egyéni karrieraspiráció számára a szervezet megfelelő teret nyújt-e, hogy az egyén fejlődési igényét a szervezet ki tudja-e elégíteni, erősségeit a szervezet tudja-e, akarja-e hasznosítani, hogy a szervezet nyújtotta karrierlehetőség összeillik-e az érdekeivel, az értékeivel, az egyéni stílusával (Belcourt, 1996). Ha a válasz igen, és a szervezetnek is szüksége van alkalmazottjára, akkor az egyén és a szervezet egymásra talált. Amennyiben a szervezet teret ad az egyén karriercéljainak megvalósítására, úgy már nincs is másra szükség, mint a célok megvalósítására, valamint a karrierterv és megvalósulásának időnkénti értékelésére a karriercélok függvényében. A tapasztalatok alapján általában a karriercélok felülvizsgálata, módosítása következik be (4. ábra).

A szervezeti karriergondozás folyamata

A munkahelyi (szervezeti) karrier az egyén és a szervezet kölcsönös egymásra találásának eredménye, az igények és lehetőségek egymáshoz igazodó következménye, amelyet a szervezeti karriergondozás irányít, terel. Megközelítésében a szervezeti karriergondozás célja a szervezet számára szükséges és érté-

kes munkaerő beszerzése, megtartása és fejlesztése. Ebből következően a szervezeti karriergondozás egy új szempontú emberi erőforrás gazdálkodás, amelynek vezérelve az üzleti sikert leginkább biztosító munkaerő számára megfelelő karrier (pozicionális és szakmai előmenetel) biztosítása e munkaerő megszerzése, megtartása és fejlesztése céljából. A szervezeti karriergondozás funkciói tehát azonosak az emberi erőforrás gazdálkodás funkcióival, azzal a minőségi különbséggel, hogy az egyes funkciók karrierszempon-tú átrendeződése következik be. A hazai és a nemzetközi szakirodalom ennél szűkebb értelemben használja a karriergondozás fogalmát, általában a személyzetfejlesztéssel azonosítja.

A szervezeti igények felmérése

A szervezeti karrierfejlesztés, mint minden emberi erőforrás gazdálkodási funkció az egyéni és szervezeti igények összehangolására irányul, előfeltétele a szervezeti igények és az egyéni igények megismerése. A szervezeti igények a szervezet stratégiájától, ezen belül humán stratégiájától, a szervezeti célok megvalósításához szükséges tevékenységek munkaerővel szemben támasztott követelményeitől függnék. Komplex karriergondozási rendszer hiányában a szervezetek már korábban is legalább kétfajta döntés elé kényszerültek: hogy a senioritás vagy szakértelem elvét érvényesítik-e az előléptetések során, s hogy formális vagy informális előmeneteli csatornákat építenek-e ki (Dessler – Turner, 1992). A karriergondozási rendszer a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál a szakértelmen alapuló, formalizált előmenetel irányába mozdult az elmúlt évtizedekben.

A szervezeti karrierfejlesztési programok tartalma és kiterjedtsége a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál is különböző. Egyes szervezetek minden foglalkoztatottra teljes körű programokat készítenek, mások csak a teljesítményértékelés részeként foglalkoznak karrierfejlesztéssel. Legtöbbször *célcsoportokra* készítenek programot: vezetőkre, nőkre, kisebbségi csoportokra.

A szervezeti igények felmérésének kiindulópontja az emberi erőforrással kapcsolatos szervezeti filozófia. A szervezeti filozófiából, a szervezeti stratégiából és a szervezeti kultúrából kiindulva vezethetők le azok a konkrét célok, amelyek az alkalmazottak számára megfelelő alapot nyújtanak, hogy karrieraspirációjukat a szervezeti elképzelésekhez igazíthassák. Olyan kérdések merülnek fel, amelyeket a munkaerő-tervezés során már számba vett a szervezet. Válaszra vár, hogy a technikai fejlődés, a technológia változása hogyan befolyásolja a munkaerő-szükségletet és ezt a szervezet belső vagy külső forrásból elégíti-e ki? Hogy milyen fejlesztésre van szükség a jelenlegi pozíciókban, és milyen lehetséges előrelépések adódnak a meglévő munkaerő-állomány változása (belső mozgás, fluktuáció, természetes cserélődés) nyomán megüresedett pozíciókban. Ezeknek az információknak a birtokában lehet összeállítani a vezető pozíciók leltárát (Koncz, 1992), mint a szervezet pozícionális karrierszükségletét. A feltételezett változások felmérésével párhuzamosan fontos megvizsgálni azt, hogy megvan-e a szervezetben a változtatáshoz szükséges erő, s hogy milyen ellenállással kell számolni, milyen ellenállást kell legyűrni a változtatások végrehajtásához (Belcourt és mtsai, 1996).

E rövid körképből is látható, hogy a karriergondozás és a nálunk – az ismert történelmi előzmények miatt – trónfosztott munkaerő-tervezés között szoros kapcsolat van, a munkaerő-tervezés nélkülözhetetlen információkat szolgáltat a karriermenedzsment számára. A szervezeti igények felmérésekor a szervezet előtt álló középtávú (az elkövetkező 2–3 évre szóló) feladatok a meghatározók, amelyek között is megkülönböztetett figyelmet érdemelnek a rendszer fejlődése szempontjából kritikus pontok és változások. Ezekre építve körvonalazhatók a jövőendő munkakörök és munkafeladatok, az ezek ellátásához szükséges kritikus képzettségek, készségek és gyakorlati tapasztalatok iránti igények, amelyek végül is a munkaerő különböző csoportjaival szemben támasztott követelményekben összegződnek (Thierry – Sauret, 1993). A munkafeladatok és munkakörök értékelése és rangsora alapján rajzolhatók meg a minőségi változást jelentő karrierpályák, a kettős karrierút (5. ábra). A feladatok felsorolásából is látható, hogy a gyakorlathoz közelebb áll felfogásom, miszerint a karriergondozás maga az emberi erőforrás menedzsment funkciórendszer.

A szervezeti karrierfejlesztés feltételezi az alkalmazottak adottságainak és igényeinek, iskolázottságuk, magatartásuk, érdeklődésük, törekvésük megismerését. E célból sok információ áll a szervezetek rendelkezésére: hasznosíthatók a teljesítményértékelés során kapott információk, de készíthetők külön e célra kérdőíves felmérések, vagy szervezhető csoportviták, interjúk, karriermegbeszélések. A karriertervezési megbeszélést/interjút össze lehet kötni a teljesítményértékeléssel, de végezhető külön is. A beszélgetést a közvetlen munkahelyi vezető és/vagy a személyügyi munkatárs végzi. A megbeszélés hatékonysága függ a felek felkészültségétől. A felkészülés a szervezet részéről a kínált karrierlehetőségek áttekintését, a munkatárs részéről karrieraspirációinak átgondolását feltételezi. Az eredményes szükségletfelmérés nem nélkülözheti a különböző munkaerő csoportok bevonását, amelyek egy-egy jellegzetes réteg szükségleteit közvetítik, mint az újonnan belépők, a vezetők, a speciális helyzetű rétegek (fiatalok, nők, csökkent munkaképességűek, részmunkaidősök). Ezen csoportok igényeinek és problémáinak a megismerése lehet a szervezeti karrierfejlesztési törekvések kiindulópontja.

5. ábra

A szervezeti karriergondozási rendszer felépítése



Az egyéni és szervezeti karrierfejlesztés kölcsönhatása és összehangolása

Az eredményes szervezeti karriermenedzsment összehangolja a szervezeti igényeket az egyéni igényekkel, miáltal a munkatársak megelégedettségéből (is) táplálkozó hatékony munkavégzése biztosítja a szervezet stratégiai céljainak az elérését. A gyakorlat és a szakirodalmi közelítések is különböznek azonban abban, hogy az egyéni szükségleteknek vagy a szervezeti szükségleteknek szánunk prioritást. Belcourt szerzőgárdája (1996) az egyéni szükségleteket tekinti meghatározónak: a szervezet karrierfejlesztési törekvéseinek kiindulópontja a különböző munkaerő-csoportok igényeinek és problémáinak a feltérképezése. Vermot – Gaud (1987) a szervezeti szükségleteknek szán elsődleges szerepet. Az idézett szerzők mellé sok más szerzőt is felsorakoztathatnánk, a vélemények polaritása jellemző még napjainkban is. Bár technikailag lehetséges, hogy a kétfajta közelítés alapján azonos végeredményre jutunk, tartalmilag döntő különbség van közöttük. A kiindulópont nem lehet kutatói-szakértői ízlés kérdése, hanem a piaci viszonyok jellemzőinek, a „választást behatároló” korlátok „effektivitásának” a függvénye (Kornai, 1980:41). A korlátok hatékonysága esetünkben a munkaerőpiac mindenkori állapotától függ. A munkaerő-felesleggel jellemezhető vevők piacán a munkaerő-kereslet, azaz a szervezeti korlát az effektív (a szűkebb korlát), ezért az egyéni szükségleteknek kell igazodniuk a szervezeti szükségletekhez. Adott országos munkaerő-piaci helyzetben is eltérő a szervezetek közvetlen munkaerő-piaci környezete (vonzáskörzete) és ezen belül munkaerő-szerzési esélye (Koncz, 2000). Ezért csak az adott szervezet szintjén, a konkrét viszonyok ismeretében dönthető el, hogy mikor melyik oldalról célszerű közelíteni. Attól is függ azonban a megteendő lépéssorozat, hogy adott munkakörhöz keresi-e a szervezet a megfelelő embert, vagy valamelyik munkatárs számára keres megfelelő munkakört.

Akár az egyéni igények, akár a szervezeti igények prioritásából indul ki a karriermenedzsment, az eredményes karrierfejlesztés kétoldalú folyamat, a szervezeti és az egyéni igények összehangolásának eredménye. Az egyéni karrierigények csak akkor realizálódhatnak, ha összhangban vannak a szervezeti szükséglettel. Ugyanakkor a szervezeti siker sem nélkülözheti a beosztottak igényeinek, ennek részeként karrierszükségletének a kielégítését. Ha bármelyik oldalról a meg nem felelés jelei mutatkoznak, akkor vagy a szervezet bocsátja el alkalmazottját, vagy az egyén mozdul el a

szervezetből az első kínálkozó alkalomkor. Ezért a folyamatban résztvevők – egyén és szervezet – együttműködése a sikeres karriergondozás elengedhetetlen feltétele. Szereplői az egyén, a közvetlen munkahelyi vezető és a speciális ismeretekkel rendelkező személyügyi munkatárs.

Az egyéni karrierfejlesztésért elsősorban az egyén a felelős. A vezetők fontos feladata, hogy felkeltsék, és szinten tartásuk beosztottaik felelősségét egyéni karrierjükért. A szervezeti karrierfejlesztés részeként a vezetők feladata, hogy a szükséges információkat az alkalmazottak rendelkezésére bocsássák; hogy tájékoztassák beosztottaikat a szervezet missziójáról, politikájáról, fejlesztési tervéről, a képzési és fejlődési lehetőségekről, amelyek az egyéni karrierfejlesztés alapját képezik.

Minden tervezési folyamat végső állomása a kétoldalú közelítés integrálása, a munkaerő-szükséglet és a munkaerő-források mennyiségének és minőségének összevetése. Elfogadva a szükségleti oldal hatékonyságát, a szervezet által megrajzolt jövőképhez és ennek munkaerő-igénybeli vetületéhez illeszkednek az egyéni karrierfejlesztési elképzelések. A teljesítményértékelés során kerülnek felszínre a szervezeti szükséglet és az alkalmazottak felkészültsége közötti különbségek. A különbségek felszámolását célozzák meg a fejlesztési programok, amelyek a szervezetek képzési programjának (tervének) alapinformációit nyújtják.

A szervezeti karriergondozás személyi és infrastrukturális feltételei

A karriergondozási terv gyakorlati átültetése érinti valamennyi emberi erőforrás menedzsment funkciót. Az új belépők számára a szocializációs program tartalmazza a szervezet karriergondozási rendszerének bemutatását, a gyakornoki program végén megfogalmazzák a rájuk vonatkozó konkrét elképzeléseket. A munkakör-fejlesztés a helyben maradók számára nyit karrierutat. A munkakör-értékelés során kialakított rangsor a szakértői ágon kínál karrierpályát. A szükséges áthelyezések a belső munkaerőpiac átrendezésével járnak: a horizontális és vertikális mozgások módosítják a munkaerő foglalkozási és munkahelyi struktúráját. A tervezett képzések, fejlesztések teremtik meg az összhangot a szervezeti igény és az egyéni karrier-elképzelések között. A szervezeti célokkal azonosuló, a karrierjét a cégnél kiteljesítő, motivált munkaerő megteremtésében a hatékony ösztönzési-érdekeltségi rendszer is fontos szerepet vállal.

A globalizáció növeli a munkaerő rugalmasságával szemben támasztott követelményeket, kiszélesíti a karrierpályák alternatíváit, ezen belül a földrajzi mobilitás iránti igényeket. A földrajzi mobilitás gyakran jelentős változást idéz elő az életfeltételekben és a körülményekben. Több külföldi telephellyel rendelkező cég *áthelyezési szolgáltatást* (relocation service) nyújt alkalmazottainak, amely a ház-lakás eladástól-vételtől a költözésen át segíti a fizikai és a kulturális beilleszkedést, ez utóbbit gyakran nyelvtanulással támogatja. Közreműködik a házastárs (többnyire a feleség) elhelyezkedésében és a gyerek/ek beiskolázásában. A beilleszkedési folyamatot az áthelyezés előtt is meg lehet kezdeni, információkkal, tréninggel előkészíteni. Az *elhelyezési szolgáltatás* (outplacement service) is egyfajta karrierfejlesztés, amely a fölösse vált alkalmazottaknak házon kívüli elhelyezését szervezi meg. A rendszer jól szolgálja azoknak az alkalmazottaknak a karriergondozását, akiknek a szervezet nem tud házon belül karriert kínálni. Az alkalmazottak elhelyezése más cégeknél, a vállalkozóvá válás támogatása javítja a cég image-ét, a gondoskodó szervezet benyomását keltve lényegesen javítja munkaerő-piaci pozícióját.

A jól működő karriermenedzsment nem nélkülözheti a felsővezetés támogatását, a vezetők közreműködését és azonosulását a vezetés minden szintjén. Ideális esetben a *közvetlen munkahelyi vezető és a személyzeti vezető együtt* alakítja ki a szervezeti karrierfejlesztési rendszert. Szükség esetén a vezetők képzésére is sor kerül, amelynek során megismerik a karrierfejlesztési rendszer főbb mozzanatait, a teljesítményértékelés, karriertervezés, képzés vezénylését és a kitűzött karriergondozási célok megvalósítását.

A szervezeti karriermenedzsment fontos eleme a munkatársak tájékoztatása a karrierlehetőségekről, a *karriergondozási program ismertetése* és hozzáférhetőségének biztosítása. Ehhez az információáramláshoz egyébként is használt eszközök és módszerek vehetők igénybe: a belső újságok, tájékoztatók. Helyet kaphat a tájékoztatás az alkalmazotti kézikönyvben, de speciális karriergondozási kiadványt is közre lehet adni. Karrierfejlesztési konferenciát vagy munkaértekezletet lehet tartani a szervezetben. Felhasználható tájékoztatás céljára a video- és komputer technika. A tájékoztatás része az üres és várhatóan megüresedő állások jegyzéke, amelyet a toborzás során, mint belső forrásokat lehet számításba venni.

A fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál *karriertervezési munkakönyvek*, számítógépes *karriertervezési programok* segítik az alkalmazottakat, hogy

felmérjék értékeiket, érdeklődésüket, képességüket, céljaikat, erős és gyenge pontjaikat, s mindezekre alapozva elkészítsék egyéni fejlesztési tervüket. Vannak vállalatok, amelyek tankönyveket bocsátanak alkalmazottaik rendelkezésére, vagy szakirodalmat ajánlanak. *Karriertervezési munkacsoport szervezése* lehetőséget ad az alkalmazottak számára, hogy elképzeléseiket másokéval összevessék azonos situációban. Gyakorlati tapasztalat szerint a munkacsoportok egy része rövid távú szemléletet követve csak a jelenlegi teljesítményre és fejlesztésre koncentrálnak, más részük szélesebb mezőbe helyezi az egyén előmeneteli- és életpályát. A munkacsoportok a résztvevők döntéshozatali, célmegjelölési, karriertervezési, tanulási készségeinek fejlesztését segítik, önbizalom-erősítő és az önbecsülés javítását célzó feladatokkal látják el az érdeklődőket (Belcourt és mtsai, 1992).

A *karrier-tanácsadás* keretében az egyén jelenlegi munkáját és teljesítményét, egyéni és karriercéljait, képzettségét, terveit és elképzeléseit mérlegelik. A karrier-tanácsadást a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainak többsége a teljesítményértékelés részeként végzi, de előfordul karrierbizottság működtetése is (Koncz, 1992). A szolgáltatás nem kötelező, rendelkezésre áll és bárki igénybe veheti. Néhány nagyvállalat külön e célra alkalmaz karrier-tanácsadót, ennek hiányában a feladatot a munkahelyi vezető látja el. Néhány *tájékoztatói központokat* működtetnek, amelyek ellátják a munkatársakat a szükséges információkkal. Előfordul, hogy a karrier-tanácsadás keretében nyújtják a karriertervezéshez nélkülözhetetlen ismereteket: interjú technikákat, önértékelési és önbizalom-erősítő módszereket.

A hatékony karriergondozási rendszer szükséges eleme a *mentorálási rendszer*. A mentorok azok a tapasztalt munkatársak, akik figyelemmel kísérik, ösztönzik, bátorítják, segítik a fiatalabb, a tapasztalatlanabb vagy valamilyen szempontból problémákkal küszködő alkalmazottakat; részt vesznek a jelölt képességeinek kiteljesítésében. A mentorálás többnyire informálisan zajlik, olyan támaszok/segítők révén, akik nem hivatalból végzik e tevékenységet. Mindenkinek van/volt az életpályája során olyan segítője, aki egyengette karrierjét.

A politikai felsővezetők körében végzett felmérésem szerint a férfiak nagyobb szerepet játszanak a támogatási tevékenységben, mint a nők, a megkérdezettek mentorainak közel háromnegyede (72%) férfi. A férfiak mentorai főként a munkatársak, a munkahelyi vezetők és a politikusok köréből kerülnek ki.

Nők esetében dominál a szűkebb közösségi kapcsolatokban szerveződő támogatás, a pedagógusok, családtagok, barátok szerepe a női segítők között jelentősebb. A megkérdezettek gondot fordítanak a *fiatal kollégák karrierjének* egyengetésére, a nők nagyobb mértékben, mint a férfiak. Mindkét nem a férfiak pályagondozására fordít nagyobb figyelmet: a megkérdezettek által támogatottak csaknem kétharmada (64%) férfi (Koncz, 1996).

A fejlett piacgazdaságokban a karriergondozás előtérbe kerülésével, a nyolcvanas években kapott nagyobb hangsúlyt a *formális mentorálás*. Főként a nők előmenetelének segítésére hozták létre a mentorálási rendszert több multinacionális cégnél és a bankszektorban. Fontos szerepet játszanak a rendszer kiépítésében a hátrányos helyzetű rétegek szakmai szervezetei.

A Bank of Montreal-ban – az egyenlő esélyek szellemében – minden mentornak egy nő és egy férfi védelme van. A szakmai női szervezetekben (pl. a „Nők a tudományban”) hangsúlyt fektetnek arra, hogy tagjaik tanuljanak gyakorlottabb társaiktól. Az „MS Nőkért Alapítvány” lehetővé teszi, hogy minden 9–15 éves lány egy napot munkában töltsön az édesanyjával vagy a baráti körhöz tartozó nővel, hogy találkozzon a szerepmoddellként követhető női foglalkoztatással. A Calgary Egyetemen minden újonnan kinevezett nőt egy tapasztalt, magasabb beosztású női professzor segít mentorként (Belcourt és mtsai, 1996: 307–308).

Kutatások szerint a mentorálási funkció két részből áll: a *karrierefunkcióból* és a *pszichoszociális funkcióból*. A karrierefunkció keretében az előmenetelt szakmai szempontból egyengeti a mentor, míg pszichoszociális síkon a védenc felelősségét, identitását, önbecsülését segíti a szakmai feladatmegoldásban (Belcourt és mtsai, 1996: 307).

Sajátos szervezeti karriergondozási feladatok: szervezeti esélyegyenlőségi programok

A fejlett piacgazdaságokban a személyügyi apparátus *esélyegyenlőségi programokat* dolgoz ki, amelyek réteg-karriergondozási programokban öltönek testet. A hátrányos helyzetű rétegek között a világ fejlett térfelén mindenütt megkülönböztetett szerepet kapnak a nőket megcélzó esélyegyenlőségi programok. A programokban gyakran megkülönböztetik a kereső nők két csoportját: az elsősorban karrierorientált („career-primary” women) és a karrier és a család összehangolására törekvő nőket („career and family”

women) (Belcourt és mtsai, 1996:312). A két csoport esetében ugyanis más és más a hatékony szervezeti segítség módja. Sokan kritizálják ezt a közelítést, mondván, hogy fenntartja a nőkkel szembeni korábbi kettős elvárást, szembeállítja a gyermekkel rendelkezők és a gyermektelen nők csoportját. Mások azzal érvelnek, hogy az eltérő feltételek eltérő megoldásokat igényelnek és ez a közelítés választási lehetőséget kínál a nők számára. A nők kettős szerepének összehangolására nagyvállalatok olyan megoldásokat ajánlanak, amelyek kölcsönösen előnyösek: az alternatív karrier utak, a rugalmas munkaidő, a job sharing, a számítógépes otthoni munka kifejezetten a nők számára fenntartott megoldás.

A fejlett piacgazdaságok országaiban nincs olyan emberi erőforrás menedzsment tárgykörben íródott könyv, amely ne szentelne külön fejezetet a nők karriergondozásának, a nőket megcélzó vezetőfejlesztési programoknak. Egy magára adó szervezet nem nélkülözheti a *nők (és más hátrányos helyzetű rétegek) előmenetelét segítő programokat*. A nők hátrányos társadalmi helyzetén túl, előmenetelük további fontos korlátjának tekintik, hogy általában kívül rekednek nemcsak a formális, hanem még inkább az informális (old boy network) kapcsolatokon. Ez is szerepet játszik abban, hogy a nők gyengébbek a mentorálási tevékenységben, mert nem sajátítják el ezt a szerepmoddelt. A hátrányok leküzdésében fontos feladatok hárulnak magukra a nőkre is, akik biztató társadalmi környezetben megszervezik saját hálózatukat.

A Bank of Montreal-ban például a nők hálózata el látja a nőket a szükséges információkkal és tapasztalatokkal. Összejöveleket szerveznek, ahová meghívják a vezetőket, akik tájékoztatják őket a vállalat/intézmény fejlődéséről. A kölcsönös informálódás fórumai ezek az értekezletek, mert a vezetők számára is láthatóvá válnak az előmenetelre alkalmas, tehetséges nők, és áttörhetők a társadalmi tudatban még élő sztereotípiák. A mentorálási rendszer sajátos változata a bankban a „mindenki tanít egyvalakit” (Each One Teach One) (Belcourt, 1996:312), amely lehetővé teszi, hogy kevés energiával és ráfordítással felszínre hozzák a segítség nélkül elkallódó tehetséget és készségeket.

A nők előmenetele előtt tornyosuló *akadályok legyőzésében* meg kell ismerni a nők igényeit, és a vezetés világának követelményeit. A jelenlegi üzleti világ a versenyben maradás érdekében magas fokú felkészültséget, szakértelmet, felelősségvállalást és kreativitást igényel vezetőitől. Sok vállalat szervez a nők számára menedzsment tréningeket, belső munkatársak közre-

működésével vagy külső cégekkel. Ezek instrukciókat és gyakorlati tapasztalatokat adnak át a vezetés különböző témaköreiben. Sok könyv és folyóiratcikk foglalkozik a női vezetők speciális problémáival. Ezeket a szakirodalmakat azoknak a férfiaknak is ajánlják, akik jobban meg akarják érteni az előmenetelre aspiráló nők problémáit.

* * *

A minden munkavállalóra vagy a kulcsmunkakörökben dolgozó alkalmazottakra kiterjedő szervezeti karriermenedzsment, amely figyelembe veszi az egyének igényeit és törekvéseit a szervezet legfőbb motivációs faktorává válhat, és semmi mással nem helyettesíthető teljesítménytartalékokat szabadít fel. A fejlett piacgazdaságok nagy szervezeteinek gyakorlata alapján minden jel arra utal, hogy az emberi erőforrás menedzsment jövőbeni fejlesztése a karriermenedzselést középpontba helyező személyügyi tevékenység irányába mozdul.

Hivatkozások

- Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989): Handbook of Career Theory. Cambridge University Press, Cambridge, 549 p.
- Belcourt, Monika – George W. Bohlander – Arthur W. Sherman, JR. – Scott A. Snell (1996): Managing Human Resources. Canadian Editon. Nelson Canada, Toronto etc. 707 p.
- J. G. Clawson – J. P. Kotter – V. A. Faux – C. C. McArthur (1985): Self-Assessment and Career Development. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 489 p.
- Dessler, Gary – Alvin Turner (1992): Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario. 703 p.
- J. H. Greenhaus (1987): Career Management. Dryden Press, Chicago, 468 p.
- D. T. Hall (1976): Careers in Organizations. Goodyear Publishing. Pacific Palisades. California, 347 p.
- Holland, John I. (1973): Making Vocational Choices – a theory of careers. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 150 p.
- Holland, John I. (1997): Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment. 3rd edition. Psychological Assessment Resources, Inc. 303 p.
- Koncz Katalin (1992): Egy francia vállalat személyügyi tevékenysége. Munkaügyi Szemle, XXXVI. évf. 5. sz. p. 29-34.
- Koncz Katalin (1998): Karriergondozás és emberi erőforrás menedzsment. Munkaügyi Szemle, XLII. 5.sz. p.12-17.
- Koncz Katlin (2000): A személyügyi tevékenység tartalma és funkciói, fejlesztésének irányai. I. és II. rész. Munkaügyi Szemle, XLIV. évf. 10. szám p. 21-25. és 11. sz. p. 25-28.

- Koncz Katalin (2001): A foglalkoztatottság növelése és a munkanélküliség csökkentése. Statisztikai Szemle, 79. évf., 2001. 1. sz. p. 64-83.
- Kornai János (1980): A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 658 p.
- Laird W. Mealiea – Gary P. Latham (1996): Skills for Managerial Success. Theory, Experience, and Practice. Irwin, Chicago, etc. 700 p.
- Nemeskéri Gyula (1996): Egy karriertervezési rendszer vázlat. Ipar-Gazdaság, 1-2. sz. p. 3-8.
- Országos Munkaügyi Központ (1993): Munka – Érdeklődés Kérdőív. Budapest.
- Russell, J. E. A. (1992): Career development interventions in organizations. Journal of Vocational Behaviour. Vol. 38. p.237-238.
- Schein, Edgar H. (1978): Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Addison – Wesley Publishing. Reading, Massachusetts, 387 p.
- Thierry, Dominique – Sauret, Christian (1993): La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Editions l'Harmattan, Paris, 268 p.
- Vernaud-Gaud, Claude (1987): Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles. Les Éditions d'Organisation, Paris, 214 p.

Lábjegyzet

- Judith Bardwick (1986): The Plateauing Trap. New York, AMACOM, 1986. Idézi: Belcourt, 1996:321.
- Ezért is hasznos a kereső nők kétpillérű életmódja, amely lehetővé teszi, hogy a munkahelyi kudarcot, munkanélküliséget könnyebben viseljék el, mint a férfiak. Egyéb következmények között e kétpillérű karrierlehetőség is hozzájárul a nők kedvezőbb mortalitási mutatóihoz. Részletesebben lásd Koncz Katalin (szerk.) (1985): Nők és férfiak. Hidelmek – tények. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 260 l.
- Részletesebben lásd Koncz Katalin (1987): Nők a munkaerő-piacon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 392 l.
- Kanadai felmérés szerint a keresőnépesség majdnem kétharmada kétkarrierű házaspár. A házaspárok mindkét tagja saját karriert igényel és épít, s ebben a másik fél aktívan támogatja (Belcourt, 1996:313). A rendszerváltást megelőzően nálunk és a térség többi országában általánossá vált a kétkeresős családmódel, amelynek aránya a munkanélküliség drasztikus emelkedése miatt lényegesen csökkent. Megjelentek a kereső nélküli családok, olyan egykeresős családok, ahol a nő az egyetlen kereső és a nők jelentős hányad vált háztartásbelivé. Friss és pontos adatok a családösszetétel változására az új népszámlálási adatoktól várhatók.
- Az Országos Munkaügyi Központ például kanadai tapasztalatokra alapozva dolgozta ki „Munka – Érdeklődés Kérdőívét” (OMK, 1993) A pályapszichológia kínálta képességvizsgáló tesztek tömege a közgazdász számára szinte áttekinthetetlen. A motiváltság és pályaaorientáció összefüggésének szakirodalmi tudomásom szerint szegényes. A tényezők integrált hatásának vizsgálatára nincs példa.